

Developing a Strategic Management Framework for Boomerang Employees to Enhance Sales Efficiency in Technology-Driven Organizations

Mohamad Ramazani^{1*}, Ali Akbar Ahmadi², Mehdi Mohamadi³

1. PhD Student. Department of Management. Faculty of Management and Accounting. Payame Noor University. Tehran. Iran.
2. Professor. Department of Management. Faculty of Management and Accounting. Payame Noor University. Tehran. Iran.
3. Assistant Professor. Department of Management. Faculty of Management and Accounting. Payame Noor University. Tehran. Iran.

Received: 07/09/2026

Accepted: 17/09/2026

Corresponding Author email: ali.ramezani1986@gmail.com

Abstract

Despite the significant role of boomerang employees in organizations, there is a noticeable research gap regarding how to manage and guide this workforce to improve sales process efficiency in technology-driven organizations. This study aimed to present a strategic management model for boomerang employees to enhance sales efficiency in such organizations. It is an applied study employing a qualitative approach based on Grounded Theory. Data were collected through semi-structured interviews with academic experts and senior managers from technology-driven organizations, using an interview protocol. Data analysis was conducted using coding methods (via MAXQDA software). The study's findings delineate a final model comprising five key components: Causal conditions and sales drivers (the model indicates that the return of a boomerang employee should be rooted in business gaps); the core phenomenon (redefining the boomerang role; findings suggest that boomerang employees in technology-driven organizations act as "ready-to-use" intangible assets—unlike new hires, they possess organizational memory and product knowledge, which significantly reduces the risk of failure in sales processes); contextual conditions (fostering a market-oriented and customer-centric culture among boomerang employees); operational strategies (onboarding or job re-socialization; the study showed that utilizing boomerang employees without a modified onboarding process is ineffective); and business outcomes. The model's output indicated that the systematic deployment of these personnel leads to reduced recruitment costs, faster contract closures, and an increased return on investment within the sales unit.

Keywords: boomerang employees, strategic management, sales efficiency, technology-driven organizations.



نشریه مدیریت تبلیغات و فروش

<https://asm.pgu.ac.ir>

دوره ۷، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۵، پیاپی ۲۶، ص ۱-۲۲

شاپا: ۸۱۶۳-۳۰۶۰

شناسه یکتا: 10.22034/asm.2026.2105280.3589



توسعه چارچوب مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی برای ارتقای کارایی فروش در سازمان‌های فناوری‌محور

محمد رمضانی^{۱*}، علی اکبر احمدی^۲، مهدی محمدی^۳

۱. دانشجوی دکتری. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

۲. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۲۶

دریافت: ۱۴۰۵/۰۶/۱۶

ایمیل نویسنده مسئول: ali.ramezani1986@gmail.com

چکیده

علیرغم اهمیت نقش کارکنان بومرنگی در سازمان‌ها، خلاء پژوهشی در زمینه چگونگی مدیریت و هدایت این نیروها برای ارتقای کارایی فرآیندهای فروش در سازمان‌های مبتنی بر فناوری مشهود است. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی جهت ارتقای کارایی فروش در سازمان‌های فناوری‌محور انجام شد. این مطالعه از نظر هدف کاربردی، از نظر رویکرد، کیفی با راهبرد نظریه داده بنیاد است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌عمیق با خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد سازمان‌های فناوری‌محور گردآوری شد. ابزار پژوهش به صورت پروتکل مصاحبه بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری (نرم‌افزار MAXQDA) انجام شد. یافته‌های پژوهش مدل نهایی پژوهش تبیین‌کننده پنج مؤلفه کلیدی است: شرایط علی و پیشران‌های فروش؛ مدل نشان داد که بازگشت کارمند بومرنگی باید ریشه در شکاف‌های تجاری داشته باشد. پدیده محوری (بازتعریف جایگاه بومرنگی)؛ یافته‌ها حاکی از آن است که کارکنان بومرنگی در سازمان‌های فناوری‌محور، به مثابه دارایی‌های نامشهود آماده‌به‌کار عمل می‌کنند. این افراد برخلاف استخدام‌های جدید، دارای حافظه سازمانی و شناخت محصول هستند که نرخ ریسک شکست در فرایند فروش را به شدت کاهش می‌دهد. شرایط زمینه‌ای؛ فرهنگ بازارگرایی و مشتری‌محوری در کارکنان بومرنگی ایجاد شود. راهبردهای عملیاتی (آن‌بوردینگ یا اجتماعی سازی مجدد شغلی)؛ پژوهش نشان داد که استفاده از بومرنگی‌ها بدون آن‌بوردینگ تغییر یافته بی‌اثر است. پیامدهای تجاری؛ خروجی مدل نشان داد که به‌کارگیری نظام‌مند این نیروها، منجر به کاهش هزینه‌های جذب، تسریع در بستن قراردادهای و افزایش نرخ بازگشت سرمایه در واحد فروش است.

واژه‌های کلیدی: کارکنان بومرنگی، مدیریت راهبردی، کارایی فروش، سازمان‌های فناوری‌محور.

مقدمه

یکی از سبک‌های مدیریت راهبردی که برای رفتار اخلاقی و همکاری از طریق ارتباط با افراد اولویت قائل می‌شود، مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی است (ژو و همکاران^۱، ۲۰۲۳). به دلیل وجود تقاضا برای راهبران اخلاقی و معنوی که از کارکنان و اجتماع باخبر باشند، علاقه به مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی فزونی گرفته است. این سبک مدیریت راهبردی، صورتی از مدیریت راهبردی اصیل است که از جهت تمرکز بر خادمت و بنیان معنوی، منحصر به فرد است (پوروانتو و همکاران^۲، ۲۰۲۰). راهبران به دنبال فرصت برای تغییر به منظور رشد، نوآوری و بهبود محیط شان می‌باشند. این راهبران دارای چشم انداز جمعی شفاف بوده و ارتباطات بین کارکنان را به صورت اثربخش اداره کرده و ایشان را به تحرک وادار می‌دارند که در انجام فعالیت‌های خود نوآور و خلاق باشند (یاگیل و اورن^۳، ۲۰۲۱). این نوع مدیریت راهبردی فراتر از نوع سنتی مدیریت راهبردی تبدیلی است که تاکید بر فعالیت‌های اصلاحی مبادله دو طرفه و پاداش ها دارد. بنابراین می‌توان چنین بیان داشت که مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی، فرایند تاثیر تغییرات عمده در نگرش و مفروضات اعضای سازمان و ایجادکننده تعهد برای تغییرات عمده در اهداف و استراتژی می‌باشد (لیپس^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت راهبردی بومرنگی است که سازمان را متعلق به همه افراد و همه افراد را متعلق به سازمان می‌داند، خرد جمعی را ارج می‌نهد و خود را نیازمند مشورت می‌داند (لین و کوه^۵، ۲۰۱۹). از نظر او موفقیت حاصل مشارکت همه گروه‌ها و هم فکری و تلاش ذهنی و جسمی همه افراد سازمان است باتوجه به اینکه به همگان حق اظهار نظر و مشارکت را داده است در افراد نوعی حس تعلق خاطر و مالکیت نسبت به سازمان ایجاد می‌شود و با دل و جان کار می‌کنند و منافع خود را در منافع سازمان می‌بینند. به عبارت دیگر مدیریت راهبردی بومرنگی می‌کوشد تا شنیدن صدای دیگران را آسان سازد، احساس مالکیت را فراهم آورد، حاشیه نشینی را از میان بردارد، ناتوانان را نیرومند سازد و فرهنگ سکوت را در هم شکند. در این نوع مدیریت راهبردی اعتماد کاملی نسبت به زیردستان ابراز می‌شود. با اینکه تصمیم گیری به طور وسیع و برابر در سازمان توزیع می‌گردد ولی از یک وحدت و یگانگی برخوردار است. ارتباطات نه فقط در جهت‌های بالا و پایین بلکه بین گروه‌ها جریان دارد. انگیزش کارکنان بر اثر مشارکت مستقیم آنها در تعیین پاداش‌های اقتصادی، هدفها، بهبود روش‌ها و ارزشیابی پیشرفت در جهت هدف‌ها به وجود می‌آید (پری^۶ و همکاران، ۲۰۱۹). تحت این نوع مدیریت راهبردی کنش و واکنش متقابل رئیس و مرئوس گسترده، دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان فراوان است. از لحاظ فراگرد کنترل، مسئولیت جمعی و گسترده‌ای وجود دارد که واحدهای پایین تر، کاملاً در آن مشارکت دارند (کوبینا^۷ و همکاران، ۲۰۱۹). کارکنان بومرنگی کارکنانی هستند که به دلایلی ما را ترک کردند، اما دوباره بعد از مدتی برای کار به شرکت باز می‌گردند. کارکنان بومرنگی مخالفان و موافقانی دارند. سازمان‌ها و مدیرانی که بازگشت به کار چنین کارکنانی را نمی‌پذیرند و آن را درست نمی‌دانند این رفتار یعنی ترک کار داوطلبانه را نشانه بی‌وفایی کارکنان تلقی می‌کنند و معتقدند از آن جا که تعهد و وفاداری به سازمان یک ارزش است نباید به کسانی که رفته‌اند فرصت دوباره داد، چرا که پذیرش دوباره آن‌ها، کارکنان وفاداری را که مانده‌اند و به ویژه آن‌ها که در شرایط دشوار و تحت محدودیت‌ها مانده‌اند را مسئله‌دار می‌کند (اسکات^۸، ۲۰۲۰). شرکت های نوپایی همچون سازمان های مبتنی بر فناوری اطلاعات در ایران رواج گسترده ای داشته اند و اغلب، پارادایم های کسب و کار را دچار تحول کرده اند (نظری و همکاران، ۲۰۱۹). سازمان های مبتنی بر فناوری اطلاعات دارای مجموعه ای از مهارت‌ها،

¹ Xie & et al

² Purwanto & et al

^۳ Yagil & Oren

⁴ Lips

⁵ Lin & Kuo

⁶ Parry

⁷ Kubina

⁸ Scott

توانایی ها، شایستگی ها و متخصصان هستند که خلاقیت و نوآوری را در این شرکت ها به اوج می رساند. نوآوری عامل اصلی رشد و توسعه کسب و کار است و در بلندمدت بر کارایی سازمان تأثیر می گذارد (زاهدی و همکاران، ۲۰۱۸). در اقتصاد دانش بنیان، سازمان های مبتنی بر فناوری اطلاعات نقش مهمی در رشد اقتصادی دارند. سازمان های مبتنی بر فناوری اطلاعات، شرکت ها یا موسساتی هستند که به منظور هم افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی و تجاری سازی نتایج تحقیق و توسعه در حوزه فناوری های برتر و با ارزش افزوده بالا تشکیل می شوند (چن^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). سازمان های مبتنی بر فناوری اطلاعات در ایجاد نوآوری، اشتغال و افزایش مزیت رقابتی کشورها نقش مهمی دارند (فیشانی^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). در عصر اقتصاد دانش بنیان، سازمان های مبتنی بر فناوری اطلاعات پیشران اصلی تحول و بهبود شاخص های اقتصادی محسوب می شوند. با وجود رشد روزافزون این کسب و کارها، رقابت فشرده در بازارهای فناوری، مدیریت سرمایه انسانی را به مهم ترین چالش استراتژیک مدیران تبدیل کرده است. در این میان، بخش فروش در سازمان های فناوری محور به دلیل پیچیدگی محصولات و طولانی بودن چرخه مذاکرات، با چالش جدی هزینه فرصت ناشی از خروج نیروهای خبره و ضرورت جذب و آموزش مجدد آن ها مواجه است. اگرچه در سال های اخیر تلاش هایی برای حمایت از شرکت های دانش بنیان صورت گرفته، اما بسیاری از این سازمان ها همچنان در تدوین الگوهای مدیریت راهبردی سرمایه انسانی فروش با ضعف ساختاری روبرو هستند. در سازمان های فناوری محور، هدف نهایی تمامی فرایندهای بازاریابی، جذب مشتری و ترغیب او به استفاده از خدمات پیچیده است؛ هدفی که بدون بهره گیری از تجربه و دانش نهفته در کارکنان، به سختی محقق می شود. در این میان، پدیده کارکنان بومرنگی (کارکنانی که پس از خروج، دوباره به سازمان بازمی گردند)، به عنوان یک دارایی راهبردی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بازگشت کارکنان بومرنگی، نه تنها هزینه های استخدام و منحنی یادگیری طولانی نیروهای جدید را حذف می کند، بلکه به دلیل شناخت پیشین آنان از فرهنگ سازمانی و نیاز مشتریان، پتانسیل بالایی برای جهش در شاخص های فروش و تثبیت ارتباط با بازارهای هدف دارد. با این حال، فقدان یک الگوی ساختاریافته برای مدیریت راهبردی ورود مجدد این افراد، باعث شده تا بسیاری از سازمان های فناوری محور از مزایای این بازگشت هوشمندانه محروم بمانند. پایداری کارایی فروش در این سازمان ها، نیازمند انعطاف پذیری و چابکی در مدیریت دانش تجاری این افراد است؛ دانشی که حلقه گمشده در افزایش مزیت رقابتی و موفقیت در بازارهای داخلی و خارجی محسوب می شود. براین اساس ضرورت دارد تا مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی نه به عنوان یک فعالیت اداری ساده، بلکه به عنوان یک استراتژی کلیدی برای ارتقای کارایی فروش بازتعریف شود. از این رو، هدف اصلی این مطالعه، فهم عمیق این پدیده و پاسخ به این پرسش بنیادین است: ارائه الگوی مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی برای ارتقای کارایی فروش در سازمان های فناوری محور چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی یکی از چهار وظیفه اصلی مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت راهبردی و کنترل) است که بر هدایت، انگیزش و همسوسازی تلاش های کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی تمرکز دارد (دسلر، ۲۰۲۱). در مقایسه با رهبری که بیشتر بر ایجاد چشم انداز و الهام بخشی تأکید می کند، مدیریت راهبردی ماهیتی عملیاتی تر دارد و شامل نظارت بر اجرای فرآیندها، ارائه بازخورد و اطمینان از تطابق فعالیت ها با استراتژی های کلان سازمان است (آرمسترانگ، ۲۰۲۰).

1 Chen
2 Fishani

کارکنان بومرنگی

اصطلاح کارکنان بومرنگی^۱ یا کارکنانی که بر می‌گردند؛ اولین بار در یکی از مقالاتی که توسط آنجلا هیل منتشر گردید، مورد استفاده قرار گرفت (شیپ و همکاران، ۲۰۲۰). یکی از جایگزین‌های استخدام، به کارگیری کارکنان خوبی است که قبلاً ما را ترک کرده‌اند. بسیاری از شرکت‌های خوب جهان و بعضی از شرکت‌های ایرانی از این سیاست استقبال می‌کنند و برخی دیگر هم به دلایلی از آن اجتناب می‌کنند و هر دو گروه هم برای تصمیم و اقدام خود استدلال‌هایی دارند (ورثورت و نیکنان^۲، ۲۰۲۱). استعفای بزرگ منجر به خشکسالی استعدادها شد که سازمان‌ها را تشویق کرد تا ایده استخدام مجدد کارکنانی را که شرکت را ترک کرده بودند، بپذیرند. اگر کارمندی شرکتی را ترک کند به این دلیل که پس از همه‌گیری باید به دفتر بازگردد و ترجیح می‌دهد از خانه کار کند، ممکن است شرکت را ترک کند. اگر در آینده، فرصتی از راه دور با همان سازمان باز شود، کارمند ممکن است برای این موقعیت درخواست دهد و کارفرما ممکن است تصمیم به استخدام مجدد کارمند سابق بگیرد. هنگامی که این اتفاق می‌افتد، می‌توانید به استخدام مجدد به عنوان یک کارمند بومرنگ اشاره کنید (استراب و همکاران^۳، ۲۰۲۰). مقوله کارکنان بومرنگی می‌تواند هم برای کارمند و هم برای سازمان سود داشته باشد. کارکنان می‌توانند از موقعیتی برای مذاکره در مورد شرایطی که قبلاً نداشتند، از جمله حقوق بالاتر، بهره‌مند شوند و شرکت می‌تواند از صرفه جویی در هزینه به دست آمده بهره‌مند شود، زیرا استخدام جدید نیازی به آموزش ندارد. سازمان همچنین می‌تواند از مهارت‌ها و دیدگاه‌هایی که استخدام مجدد در استخدام قبلی خود به دست آورده است، بهره‌مند شود. کارمند بومرنگ ممکن است فکر می‌کرد که در جای دیگری تجربه بهتری خواهند داشت، اما در عوض، باعث شد بیشتر از فرهنگ شرکتشان قدردانی کنند (داندان و رافرتی^۴، ۲۰۱۸).

کارایی

کارایی در تعریف کلی به بهبود در شیوه تولید گفته می‌شود که امکان تولید بیشتر را با همان منابع قبلی می‌سازد. آژانس بهره‌وری اروپا (۱۹۵۸) بهره‌وری را درجه و شدت استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید تعریف کرده است. همچنین این سازمان، بهره‌وری را یک نوع طرز تفکر و دیدگاهی می‌داند که بر پایه آن هر فرد و سازمان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از روز قبل انجام دهد. بنابراین بهره‌وری نوعی تلاش مستمر برای کاربرد فناوری و روش‌های جدید و اعتقاد و ایمان به پیشرفت انسان‌هاست (سرلک و همکاران، ۱۳۹۴). ناگفته پیداست که همین جستن روش‌ها و اراده برای بهبود امور دو کلیدواژه‌ای است که می‌توان با آن بهره‌وری را توضیح داد. در همین راستا به‌طور کلی بهره‌وری، عبارت است از نسبت ستانده به کل یا قسمتی از منابع استفاده‌شده برای تولید آن و ستانده، عبارت است از مقدار یا حدی از کالا و خدمات تولیدشده. منابع استفاده‌شده نیز شامل نیروی کار، سرمایه، انرژی، مواد اولیه و خدمات است. بر این مبنی افزایش کارایی را می‌توان در افزایش هم‌زمان تولید در کنار کاهش استفاده از منابع جستجو کرد. منابعی که کمیاب‌اند و تهیه و بکارگیری‌شان مستلزم صرف هزینه است. لذا افزایش کارایی منجر به کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، استفاده بهینه از منابع، کاهش ضایعات و بالا رفتن سطح زندگی همه آحاد جامعه می‌شود. آنچه در این میان شایسته توجه است محاسبه و اندازه‌گیری کارایی است (جایادیو و سنسارما^۵، ۲۰۰۷). چون تا زمانی که کارایی محاسبه و برآورد نشود مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. به این منظور در نظام بانکی و مطالعاتی که صورت گرفته است برای محاسبه کارایی و همین‌طور برآورد و مقایسه کارایی بانک‌ها رویکردهای مختلفی به کار گرفته می‌شود. از جمله این رویکردها، رویکرد واسطه‌ای و تولیدی است. رویکرد واسطه‌ای عمدتاً سپرده‌ها را به‌عنوان نهاده

1 boomerang employees

2 Wordsworth & Nilakant

3 Straub et al

4 Dundon & Rafferty

5 Jayadev & Sensarma

در نظر می‌گیرد و رویکرد تولیدی سپرده بانک‌ها را به‌منزله بخشی از خروجی بانک موردبررسی قرار می‌دهد. بنابراین ممکن است در رویکرد واسطه‌ای در کنار ارزیابی کارایی عوامل تولیدمثل نیروی انسانی، سرمایه، فن‌آوری، شعب، دارایی ثابت و مانند آن کارایی سپرده‌ها هم موردتوجه قرار گیرد. در سمت خروجی‌ها نیز متغیرهایی نظیر تسهیلات و وام‌های اعطایی، سود خالص، ارزش‌افزوده، درآمدها اعم از مشاع و غیر مشاع، درآمدهای حاصل از کارمزد در مقابل درآمدهای بهره‌ای، حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌ها، بازده دارایی‌ها و موارد مشابه که کارایی بانک را نشان می‌دهند مبنای محاسبه کارایی باشند (یاداو و ماروا^۱، ۲۰۱۵).

پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش در ابتدا به‌مرور برخی از پژوهش‌های تجربی انجام‌شده مرتبط با متغیرهای پژوهش پرداخته و سپس وجه متمایز بودن این پژوهش با سایر پژوهش‌ها بیان شده است. در جدول ۱ برخی از مهم‌ترین مطالعات مرتبط با متغیرهای پژوهش ارائه‌شده است. پژوهش‌ها اغلب به بررسی کارایی فروش محصولات مختلف پرداخته شده است؛ اما به ارائه الگوی مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی برای ارتقای کارایی فروش به‌ویژه در زمینه کسب‌وکارهای فناوری اطلاعات توجه چندانی نشده است و از وجه تمایز این پژوهش ارائه الگوی مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی برای ارتقای کارایی فروش است. جدول ۱ پیشینه پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. برخی از پژوهش‌های مهم مرتبط با متغیرهای پژوهش

نویسنده/سال	عنوان پژوهش	یافته‌ها
مستفیظ و همکاران (۲۰۲۵)	مسیر نوآوری باز به عملکرد شرکت: نقش قابلیت بازاریابی پویا در شرکت‌های کارآفرین مالزیایی	یافته‌های این مطالعه، تعامل مثبت بین هوش سازمانی ورودی (کسب دانش) و قابلیت‌های بازاریابی پویا را نشان می‌دهد. در این مطالعه، هوش سازمانی خروجی (بهره‌برداری از دانش) به عنوان واسطه‌ای در رابطه بین هوش سازمانی ورودی و عملکرد شرکت شناخته شده است. علاوه بر این، در حالی که قابلیت‌های بازاریابی پویا تأثیر واسطه‌ای در رابطه بین هوش سازمانی ورودی و عملکرد شرکت دارد، چنین قابلیتی رابطه مثبت بین هوش سازمانی خروجی و عملکرد را تقویت می‌کند.
بلاکیو و همکاران (۲۰۲۴)	تأثیر سرمایه اجتماعی و سازمانی بر قابلیت نوآوری خدمات در طول کووید-۱۹: نقش واسطه‌ای بررسی استراتژیک محیط	شواهد تجربی نشان می‌دهد که در طول این بیماری همه‌گیر، رابطه بین سرمایه اجتماعی و قابلیت نوآوری خدمات به طور کامل توسط بررسی استراتژیک محیط میانجی‌گری شده است، در حالی که تا حدی واسطه رابطه بین سرمایه سازمانی و قابلیت نوآوری خدمات بوده است.
برسین (۲۰۲۲)	نقش کارکنان بومرنگی در شرکت‌های فناوری اطلاعات	این مطالعه به عنوان یک سند مرجع، همزمان که مزایای اقتصادی و استراتژیک بازپذیری کارکنان بومرنگی را تأیید می‌کند، هشدارهایی درباره مدیریت انتظارات و عدالت سازمانی نیز ارائه می‌دهد.
مک کینزی (۲۰۱۸)	استفاده استراتژیک از کارکنان بومرنگی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی	طبق یافته‌های آنها شرکت‌هایی که به صورت استراتژیک از کارکنان بومرنگی استفاده می‌کنند، بهبودهای زیر را تجربه می‌کنند: افزایش بیست تا سی درصدی در نوآوری (کارکنان بازگشتی با انتقال دانش و تجربیات بیرونی، ایده‌های جدیدی را به سازمان تزریق می‌کنند)؛ کاهش پانزده تا بیست و پنج درصدی هزینه‌های عملیاتی (کارکنان بازگشتی به دلیل آشنایی با فرآیندهای داخلی، زمان انطباق را کاهش می‌دهند)؛ و تسریع سی تا چهل درصدی در عرضه محصولات (ترکیب دانش داخلی و بیرونی کارکنان بازگشتی، چرخه توسعه محصول را کوتاه می‌کند). همچنین طراحی مسیرهای شغلی انعطاف‌پذیر برای کارکنان بازگشتی؛ استفاده از قراردادهای پروژه ای برای کاهش ریسک‌های مالی؛ و پیاده‌سازی سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد برای افزایش انگیزه، از استراتژی‌های پیشنهادی مک کینزی برای سازمان‌ها بودند. در نهایت این مطالعه به عنوان یک سند

¹ Yadav & Marwah

مرجع، همزمان که مزایای استراتژیک کارکنان بومرنگی را تأیید می کند، بر اهمیت ادغام فناوری و فرهنگ سازمانی تأکید دارد.		
یافته های کلیدی پژوهش آنها در دو بخش اثرات مثبت و منفی به شرح ذیل دسته بندی شده است: اثرات مثبت بازگشت کارکنان بومرنگی شامل: انتقال دانش و فناوری (کارکنان بازگشتی به عنوان پل ارتباطی بین سازمان سابق و سازمان های جدید عمل می کنند)؛ کاهش هزینه های آموزش (کارکنان بازگشتی به دلیل آشنایی با فرهنگ سازمانی، ۴۰٪ سریعتر از نیروهای جدید ادغام می شوند)؛ و تقویت نوآوری (ترکیب دانش داخلی و تجربه بیرونی کارکنان بازگشتی، ایده های نوآورانه ایجاد می کند). اثرات منفی بازگشت کارکنان بومرنگی نیز شامل: تنش های سازمانی (که خود شامل انتظارات بالای کارکنان بازگشتی و واکنش کارکنان فعلی می باشد: ۴۰٪ از مدیران اعلام کردند که این کارکنان تقاضای حقوق بالاتر یا موقعیت های مدیریتی دارند، ۳۰٪ از کارمندان فعلی نیز احساس می کردند بازگشت کارکنان سابق به معنای تبعیض است)؛ چالش های ادغام مجدد (تغییرات در ساختار سازمانی یا فناوری ها ممکن است سازگاری کارکنان بازگشتی را دشوار کند)؛ و ریسک افشای اطلاعات (۱۵٪ از سازمان ها نگران بودند که کارکنان بازگشتی اطلاعات محرمانه را به رقیب منتقل کنند) می باشد.	اثرات بازگشت کارکنان بومرنگی در سازمان های فناوری اطلاعات	گییز و والدمن (۲۰۱۴)
یافته های کلیدی پژوهش آنان شامل عوامل مؤثر بر بازگشت کارکنان در سه دسته عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل کلیدی دسته بندی شده است. عوامل سازمانی شامل: فرهنگ سازمانی حمایتی (کارکنان بازگشتی به وجود محیطی که به تعادل کار-زندگی احترام می گذارد، اشاره کردند)؛ سبک رهبری مشارکتی (مدیرانی که به نظرات کارکنان گوش می دهند، انگیزه بازگشت را افزایش می دهند)؛ و سیاست های جذب مجدد (ارائه مشوق های مالی مانند افزایش حقوق و غیرمالی مانند موقعیت های شغلی چالشی بود. عوامل فردی نیز شامل: احساس تعلق سازمانی (تجربه مثبت گذشته با همکاران و مدیران)؛ و رشد حرفه ای (دسترسی به فرصت های آموزشی و توسعه مهارت های دیجیتال) بود. و در نهایت عوامل محیطی شامل: رقابت در بازار کار (کمبود فرصت های شغلی پایدار در شرکت های جدید)؛ و تأثیر شبکه های حرفه ای (ارتباطات قبلی با همکاران، عامل اصلی بازگشت شصت درصد از شرکت کنندگان بود) می شد.	بررسی عوامل مؤثر بر بازگشت کارکنان بومرنگی در سازمان های فناوری محور ایرانی	رضویان و همکاران (۱۴۰۱)
یافته ها نشان داد که مدیریت و راهبردها بر فرهنگ سازمانی (فرهنگ سازی)، مدیریت و راهبردها بر یادگیری و توسعه، مدیریت و راهبردها بر حقوق و مزایا، حقوق و مزایا بر یادگیری و توسعه، فرهنگ سازمانی (فرهنگ سازی) بر یادگیری و توسعه، فرهنگ سازمانی (فرهنگ سازی) بر ماندگاری کارکنان و همچنین یادگیری و توسعه بر ماندگاری کارکنان، تاثیر معنادار مثبتی دارد. کلیه این عوامل نیز در جذب نیرو، حتی جذب مجدد کارکنانی که بنا به دلایلی سازمان را ترک کرده اند تاثیر گذار است و با بهبود وضعیت متغیر پیش بین در سازمان، متغیر ملاک هم ارتقاء می یابد به زبان ساده تر، متغیرهای مستقل پژوهش توانایی پیش بینی متغیرهای وابسته را دارا هستند.	تبیین و بررسی فاکتورهای تاثیرگذار بر ماندگاری سرمایه انسانی فروش مستعد (مطالعه موردی: جمعیت هلال احمر استان مازندران)	ایلانی و فلاح (۱۴۰۱)
این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و سطح بلوغ فناوری به عنوان دو ستون اصلی در جذب مجدد کارکنان بومرنگی عمل می کنند. این یافته ها برای سازمان های ایرانی اهمیت ویژه ای دارد، چرا که طراحی مدل های مدیریت راهبردی باید مبتنی بر زیرساخت های فناوری محور و ارزش های فرهنگی بومی باشد.	بررسی عوامل مؤثر بر بازگشت کارکنان در شرکت های فناوری محور ایران	نوروزی (۱۴۰۰)
یافته های کلیدی پژوهش آنها در سه دسته: رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد کارکنان، تفاوت های جنسیتی و سابقه کاری، و نقش فرهنگ سازمانی در کاهش گردش مالی دسته بندی شده بود. رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد کارکنان شامل: تعهد عاطفی (کارکنانی که در تصمیم گیری ها مشارکت می کردند، احساس تعلق بیشتری به سازمان داشتند)؛ تعهد مستمر (وجود قوانین و فرآیندهای شفاف، کاهش تمایل به ترک سازمان را پیش بینی می کرد)؛ و تعهد هنجاری (کارکنانی که مأموریت سازمان را معنادار می دانستند، احساس مسئولیت اخلاقی بیشتری می کردند) بود. تفاوت های جنسیتی و سابقه کاری نیز شامل:	تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد کارکنان در شرکت های نرم افزاری ایران	محمدی و حسینی (۱۳۹۹)

زنان(تعهد عاطفی بالاتری نسبت به مردان داشتند)؛ و کارکنان با سابقه بیش از ۵ سال(تعهد مستمرشان به دلیل ترس از از دست دادن مزایای ارشدیت، بیشتر بود). و نقش فرهنگ سازمانی در کاهش گردش مالی شامل(شرکت هایی با نمره بالاتر در مؤلفه سازگاری (توانایی پاسخ به تغییرات بازار)، نرخ ترک کارکنان بیست درصد پایین تر داشتند) بود.		
یافته ها نتایج نشان داد که مولفه های فرهنگ سازمانی، مدیریت راهبردی، صلاحیت حرفه ای، به عنوان عوامل اثرگذار و رضایت شغلی، بالندگی سازمانی و عملکرد شغلی، به عنوان عوامل اثرپذیر شناسایی شدند. همچنین، مولفه های طرح یا برنامه آموزشی، جمع آوری داده ها، جداسازی تأثیرات برنامه، تبدیل داده به ارزش پولی، فهرست هزینه های برنامه، محاسبه نرخ بازگشت سرمایه، شناسایی مزایای نامحسوس و گزارش نویسی، به عنوان عوامل تشکیل دهنده معرفی شدند. نتیجه گیری: بنابراین یکی از عوامل مهم در این زمینه، توجه به بازگشت سرمایه به عنوان الگویی مهم در ارزیابی اثربخشی آموزش و بهسازی کارکنان است. همچنین بخشی از نتیجه پژوهش بدین صورت بود که یکی از عوامل مهم در زمینه بازگشت سرمایه از جمله سرمایه انسانی، اثربخشی آموزش و بهسازی کارکنان است.	ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی سرمایه انسانی فروش (مورد مطالعه: شهرداری تهران)	ایمانی و همکاران (۱۳۹۹)

براساس پیشینه پژوهش به موضوعات بازگشت کارکنان در سازمان های مختلف پرداخته شده است اما به بحث مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی پرداخته نشده است. همچنین بحث ارتقای کارایی فروش اینگونه از کارکنان موضوعی اساسی در سازمان های فناوری محور است که تاکنون هیچگونه پژوهشی به آن نپرداخته است.

روش شناسی

پیار پژوهش حاضر شامل؛ جهت گیری پژوهش توسعه ای و کاربردی؛ پارادایم پژوهش تفسیری؛ رویکرد بر مبنای استقرایی؛ راهبرد پژوهش به صورت نظریه داده بنیاد؛ اهداف پژوهش اکتشافی؛ افق های پژوهش مقطعی؛ سطح تحلیل صنعت؛ روش پژوهش به شیوه کیفی و روش گردآوری اطلاعات به صورت مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه است. دلیل استفاده از نظریه داده بنیاد در این پژوهش، نبود نظریه ای منسجم در پیشینه پژوهش مربوط به کارکنان بومرنگی در سازمان های فناوری محور است. از طرف دیگر روش داده بنیاد باعث ترغیب به خلاقیت پژوهشگر در فرآیند پژوهش می شود و نیز نظریه داده بنیاد کاملاً با آگاهی نظری صورت می گیرد و برای اینکه حساسیت نظری افزایش یابد، نیازمند پژوهش های تجربی و درک و فهم نظریه های مربوطه است. جامعه این مقاله خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد سازمان های فناوری محور است. روش نمونه گیری این پژوهش به صورت نظری است و نمونه گیری تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و پس از مصاحبه با ۳۰ نفر، دیگر مفاهیم جدیدی یافت نشد و مرحله مصاحبه به پایان رسید. معیارهای انتخاب افراد نمونه برای مصاحبه با در نظر گرفتن ۳ شرط؛ ۱- حداقل مدرک کارشناسی ۲- حداقل ۵ سال فعالیت در یکی از معاونت راهبردی بازار و توسعه کسب و کار، معاونت فناوری اطلاعات، معاونت سرمایه انسانی، معاونت سازمان ۳- آشنایی کلی با مباحث کارکنان بومرنگی و کارایی فروش، بود. جزئیات مصاحبه در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: جزئیات مصاحبه

ردیف	سمت	مدرک تحصیلی	فراوانی	میانگین زمان مصاحبه از هر نفر
۱	کارشناس ارشد و خبره	دکتری	۸	۴۷ دقیقه
		فوق لیسانس	۶	
		لیسانس	۲	
۲	مدیر، رئیس و معاون	دکتری	۳	۴۶ دقیقه
		فوق لیسانس	۵	
		لیسانس	۶	

بعد از جمع‌آوری اطلاعات در سه مرحله به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد که شامل سه مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) است.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸) را استفاده شد. با توجه به راهنمای ارائه‌شده توسط استراوس و کوربین (۱۹۹۸) در مورد انجام کدگذاری باز و محوری، باید گفت که ابتدا با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا پاراگراف‌ها تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند و در مرحله بعدی آن مفاهیم در قالب مقوله‌های بزرگ‌تری قرار گرفتند. بعد از این مرحله سعی شد که مقولات نیز در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه‌بندی گردند. در مرحله دوم که کدگذاری محوری است ابتدا مقوله اصلی تعیین شد، سپس سایر مقوله‌ها در قالب پنج خوشه بزرگ، شرایط زمینه‌ای، پدیده محوری، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر و پیامدها دسته‌بندی شدند. در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی روابط بین مقولات آشکار و چارچوب پارادایمی نظریه برخاسته از داده‌ها فراهم آمد. همچنین نتایج کدگذاری باز در نرم‌افزار MAXQDA مطابق با شکل ۱ است.

Code System			
Code System			408
ارائه فرصت‌های رشد		1	1
رنجش کارمندان فعلی		1	1
محدود شدن دیدگاهها		1	1
نادیده گرفتن استعدادهای تازه		1	1
ریسک از دست دادن کاندیداهای بالقوه مناسب‌تر		1	1
ادغام سریع‌تر		1	1
انتقال مهارتها و تجربیات به سازمان		1	1
کاهش ریسک استخدام کارمند جدید		1	1
آگاهی از عملکرد کارمندان بومرنگی		1	1
بهبود بهره‌وری شرکت		1	1
کاهش زمان آموزش و پذیرش		1	1
حفظ روابط مثبت پس از خروج		1	1
مصاحبه‌های خروج ساختارمند		1	1
داشتن دیدگاه جدید قدرتمند		1	1
دوره طولانی‌تر اشتغال		1	1
حمایت از فرهنگ مثبت شرکت		1	1
داشتن تناسب شغلی بهتر		1	1
هماهنگ بودن با ارزشها و اهداف شرکت		1	1
بهرهمندی از تخصص از همان روز اول		1	1
درگیر شدن با پروژهها با سرعت بالاتر		1	1
کمبود آگاهی رهبران		1	1
عدم توجه به نیازهای کارکنان بومرنگی		1	1

شکل ۱. کدگذاری باز در نرم‌افزار MAXQDA

در زیر کدگذاری محوری شرح داده می‌شود:

- شرایط علی

کدگذاری محوری مربوط به شرایط علی در این پژوهش به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. کدگذاری محوری در شرایط علی

پدیده محوری	شبکه داده بنیاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	شاخص‌ها
مدیریت راهبردی استراتژیک کارکنان بومرنگی جهت بازیابی و ارتقای سهم بازار	شرایط علی (نیروهای پیشران فروش)	مدیریت اثربخش	حمایت مدیریت	اهمیت دادن رهبری به کارکنان
				نداشتن تعصب در استخدام کارمندان بومرنگی
				ایجاد هم‌اندیشی
				تعامل بین کارکنان و مدیران
			مدیریت اثربخش	مرتبط نبودن دلیل ترک با شغل
				ترک شغل برای یافتن موقعیت‌های بهتر
				بازگشت به دلیل پیدا نکردن موقعیت‌های بهتر
				نامیدی در سازمان جدید
				رضایت‌بخش نبودن محل کار جدید
				کنار نیامدن با مدیر جدید
				نداشتن حقوق مناسب در شغل جدید
				حجم بالای کار در شغل جدید
				کاهش انگیزه در شغل جدید
		دیدگاه‌ها و نگرش‌ها	سرمایه انسانی تخصصی (بازار محور)	نگرش مثبت به بازگشت کارکنان
				شناسایی هرگونه مهارت، قابلیت یا دیدگاه جدید به دست آمده
				ارائه فرصت مجدد به کارکنان
			فرهنگ مشتری محوری	تغییر نگرش کارمندان
				داشتن دیدگاه جدید قدرتمند
				تغییر دیدگاه و انتظارات کارمند نسبت به قبل
				لحاظ کردن بازخوردهای کارمندان بومرنگی

- شرایط زمینه‌ای

کدگذاری محوری مربوط به شرایط زمینه‌ای در این پژوهش به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴. کدگذاری محوری در شرایط زمینه‌ای

پدیده محوری	شبکه داده بنیاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	شاخص‌ها
مدیریت راهبردی استراتژیک کارکنان بومرنگی جهت بازیابی و ارتقای سهم بازار	شرایط زمینه‌ای	فرهنگ بازار گرا و مشتری محور	تیم‌گرایی	داشتن تیم منسجم
				ارائه فرصت برای تقویت تیم‌ها
				اتخاذ تصمیم به صورت گروهی
				مشارکت مدیران و گروه‌های مختلف
				تعامل بین اعضای سازمان
				همکاری بین کارکنان
			قابلیت انطباق	عدم تحمیل شرایط کارمند سابق
				فرهنگ باز
		ظرفیت جذب و ادغام سرمایه انسانی	توانمندی مدیر	آگاهی و دانش رهبر
				آشنایی با مدل کسب‌وکار
				استفاده از تجربه‌های سایر رهبران
			مدیریت سرمایه انسانی فروش	رسیدگی به مشکلات هر چند کوچک برای عدم تکرار آنها
				نبود مسئله مبهم یا حل نشده
				آگاه بودن از شرایط و انتظارات کارکنان
				توجه به سرمایه انسانی فروش
			مدیریت تغییر	تغییر در ساختار سازمانی
				انجام اصلاحات توسط مدیریت تغییر و تغییرات سازمانی-رفتاری
				تغییر سنت‌ها
				تغییرات در استراتژی سازمانی

- شرایط مداخله‌گر

کدگذاری محوری مربوط به شرایط مداخله‌گر در این پژوهش به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. کدگذاری محوری در شرایط مداخله‌گر

پدیده محوری	شبکه داده بنیاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	شاخص‌ها
-------------	-----------------	------------	------------	---------

عدم وجود سیاست‌های درست در زمینه کارکنان بومرنگی	ضعف مدیران	چالش های تجاری	شرایط مداخله گر (متغیرهای محیطی بازار)	مدیریت راهبردی استراتژیک کارکنان بومرنگی جهت بازیابی و ارتقای سهم بازار	
کمبود آگاهی رهبران					
مقاومت در برابر تغییر					
عدم تمایل مدیران به مصاحبه و مشاوره	عدم پشتیبانی و حمایت				
عدم پشتیبانی از کارکنان بومرنگی					
کمبود منابع زیرساختی					
نبود بستر مناسب برای تغییر	ضعف سازمانی				
عدم بهره‌وری کافی					
نبود همکاری بین اعضای سازمان					
ساختار سازمانی نامناسب					
نبود پایگاه مناسب در سازمان					
تکرار الگوهای قدیمی					ضعف کارکنان بومرنگی
محدود شدن دیدگاه‌ها					
تفکر قدیمی افراد					
حجم بالای کار و کاهش انگیزه					
عدم دسترسی به دانش روز و نداشتن مهارت					
افزایش عدم قطعیت اقتصادی	شرایط اقتصاد کلان				پویای های بازار
مشکلات اقتصادی					
تورم					
فرهنگ جامعه	شرایط محیطی، اجتماعی و فرهنگی				
وضعیت جامعه					
بیماری همه گیر					
تحریم‌ها	شرایط سیاسی				
مشکلات سیاسی					
شرایط و قوانین کشور					

- راهبردها

کدگذاری محوری مربوط به راهبردها در این پژوهش به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶. کدگذاری محوری در راهبردها

پدیده محوری	شبکه داده بنیاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	شاخص‌ها
مدیریت راهبردی استراتژیک کارکنان بومرنگی جهت بازیابی و ارتقای سهم بازار	راهبردها (اقدامات عملیاتی در فروش)	مدیریت آن برد تجاری	شبکه سازی ارتباط با مشتریان	ملاقات با کارمندان بومرنگی پس از ساعات کاری
				دوره‌های کوچک با کارمندان سابق
				حفظ روابط مثبت پس از خروج
				داشتن روابط خوب با همکاران سابق
			نظام جبران خدمات مبتنی بر کارایی فروش	تشویق و پاداش
				تشویق استعدادهای سابق به بازگشت به سازمان
				عدم تنبیه کارکنان
				ایجاد جو انگیزشی
		ارزیابی کارکنان	مصاحبه و تعامل	مصاحبه با کارکنان بومرنگی
				تعامل با کارکنان بومرنگی
				پرداختن به علت ترک کار
				فرآیند مصاحبه سریع‌تر و صادقانه‌تر
				مصاحبه‌های خروج ساختارمند
				ارزیابی دوباره کارکنان بومرنگی
			بررسی رشد کارکنان	کسب اطلاعات در مورد انگیزه افراد برای ترک سازمان
				ارزیابی کارکنان بومرنگی توسط تیم‌های جذب استعداد
				بررسی رشد کارکنان از زمان ترک سازمان
				در نظر گرفتن تهدیدهای احتمالی

- پیامدها

کدگذاری محوری مربوط به پیامدها در این پژوهش به شرح جدول ۷ است.

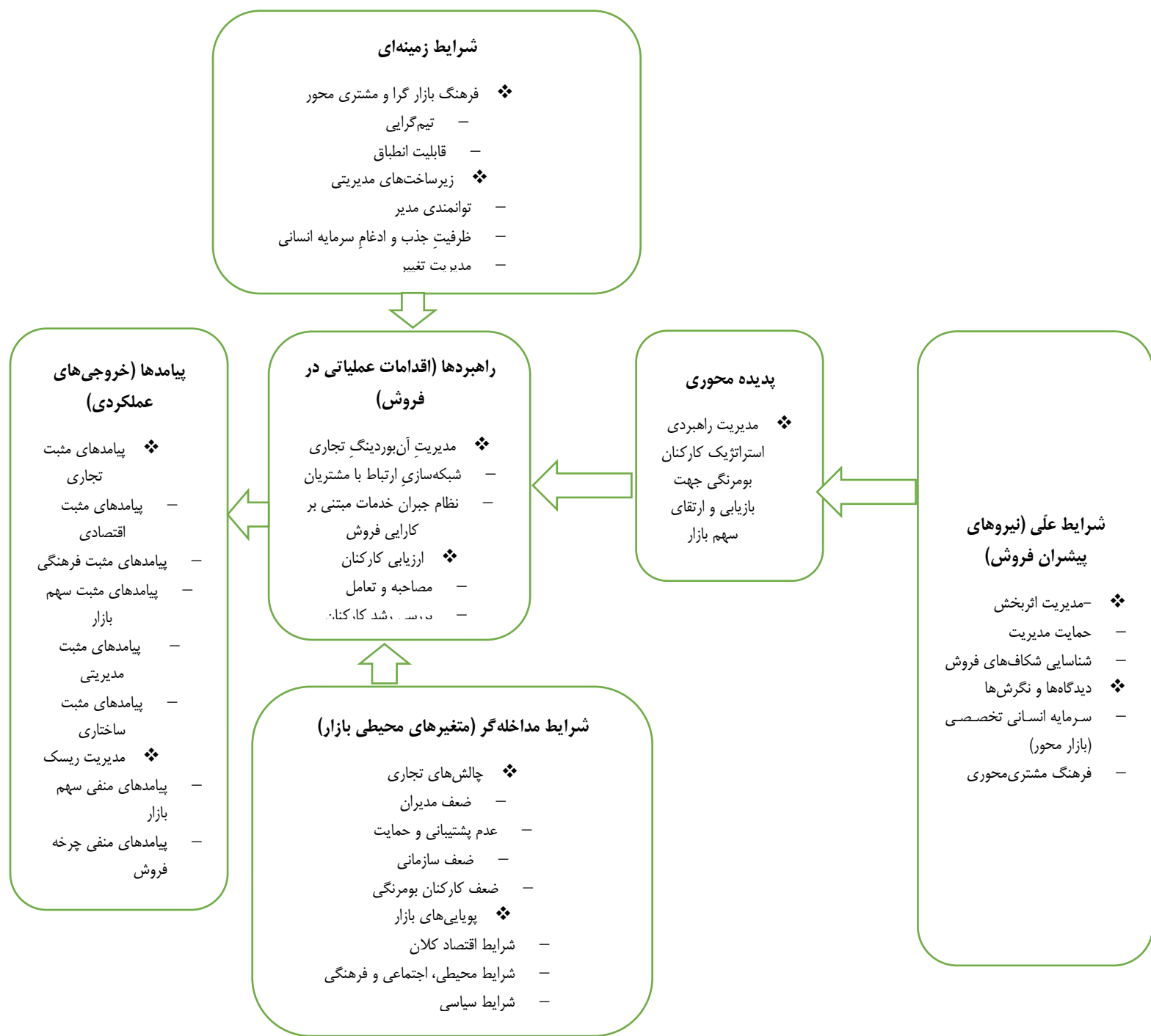
جدول ۷. کدگذاری محوری در پیامدها

پدیده محوری	شبکه داده بنیاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	شاخص‌ها
مدیریت راهبری استراتژیک کارکنان بومرنگی جهت بازیابی و ارتقای سهم بازار	پیامدها (خروجی‌های عملکردی)	پیامدهای مثبت تجاری	پیامدهای مثبت اقتصادی	حداقل کردن هزینه‌های فرآیند جذب، استخدام و آموزش کارمندان
				زمان و هزینه کمتر
				بهبود بهره‌وری
				ایجاد ارزش افزوده در بازگشت کارکنان سابق
			پیامدهای مثبت فرهنگی	آشنایی با فرهنگ سازمانی
				شناخت فرآیندها، ابزارها و فرهنگ شرکت
				تناسب فوری فرهنگی
				حمایت از فرهنگ مثبت شرکت
			پیامدهای مثبت سهم بازار	نیاز به آموزش کمتر
				آشنایی با شغل بازاریابی
				داشتن دانش سازمانی از بازار
				شروع به کار با حداکثر بهره‌وری
				افزایش حس مسئولیت‌پذیری
				توسعه مهارت‌ها و دیدگاه‌های جدید
				بهبود روحیه کارکنان فروش
				انگیزه‌ای تازه برای کمک به موفقیت کسب و کار
				داشتن حس تازه از هدف
				مهارت‌ها و دیدگاه‌های جدید
				داشتن پیوند عمیق‌تر با هدف سازمان
				داشتن بینش تازه به دلیل دیدن دنیای خارج از سازمان
				هماهنگ بودن با ارزش‌ها و اهداف شرکت
				داشتن تناسب شغلی بهتر
				درگیر شدن با پروژه‌ها با سرعت بالاتر
				متقاعد کردن سایر کارمندان به تعهد و وفاداری

افزایش سرعت جذب نیرو	پیامدهای مثبت مدیریتی			
کاهش زمان آموزش و پذیرش				
آسان بودن دوره سازگاری				
القای اعتماد به نفس				
آگاهی از عملکرد کارمندان بومرنگی				
دانستن سابقه کارمند				
آشنا بودن با دانش، صداقت و درستکاری کارمند				
کاهش ریسک سازمانی	پیامدهای مثبت ساختاری			
نشان دادن اهمیت سازمان به دیگران				
تقویت اعتبار سازمان				
ارزشمند نشان دادن سازمان				
کاهش ریسک استخدام کارمند جدید				
انتقال دیدگاه‌ها، توانایی‌ها و دانش جدید از سایر شرکت‌ها				
ادغام سریع‌تر				
ارائه فرصت‌های رشد				
حفظ امنیت اموال و اطلاعات				
انعطاف‌پذیر بودن روابط استخدامی				
کوتاه‌مدت بودن روابط استخدامی	پیامدهای منفی سهم بازار	مدیریت ریسک		
رنجش کارمندان فعلی از سهم بازار				
داشتن کینه و کدورت				
نیاز به زمان برای سازگار شدن مجدد				
سازگار نبودن با فرهنگ به دلیل گذشت زمان				
مشکلات حل نشده پرسنلی فروش				
ایجاد حسادت و نارضایتی در بین همکاران				
محدود شدن فرصت پیشرفت در سایر کارکنان				
تکرار مشکلات پس از بازگشت				

آسیب به کارکنان وفادار				
ترک داوطلبانه نشانه عدم تعهد و وفاداری به سازمان				
ایجاد خصومت و اختلاف بین اعضای تیم				
مناسب نبودن کارمند برای شغل قبلی				
درگیری در محل کار	پیامدهای منفی چرخه فروش			
ایجاد تنش یا جنجال در فروش				
ریسک از دست دادن کاندیداهای بالقوه مناسب‌تر				
نادیده گرفتن استعدادهای تازه در فروش				
نادیده گرفتن ویژگی‌های منفی کارمندان بومرنگی				
درخواست حقوق و مزایای بالا و افزایش انتظارات نامتعارف				
عدم اطمینان از ترک نکردن دوباره شرکت				

در کدگذاری انتخابی مدل مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی برای ارتقای کارایی فروش در سازمان‌های فناوری محور شامل ۵ شبکه اصلی داده بنیاد، ۱۰ مقوله اصلی، ۲۷ مقوله فرعی و ۱۴۳ شاخص است. شکل ۲ الگوی مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی در ارتقای کارایی فروش را نشان می دهد.



شکل ۲. الگوی مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی در ارتقای کارایی فروش

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتیجه حاصل از این پژوهش این است که خروج کارمند، پایان رابطه نیست، بلکه بخشی از چرخه عمر ارتباط با سرمایه انسانی است. پرسش محوری پژوهش بر ارائه الگوی مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی با هدف ارتقای کارایی فروش در سازمان‌های فناوری‌محور متمرکز است. تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه سرمایه انسانی فروش و مدیران ارشد فروش، منجر به شکل‌گیری الگوی پارادایمی ویژه‌ای گردید. این الگو نشان می‌دهد که مدیریت راهبردی کارکنان

بومرنگی در این سازمان‌ها، فراتر از یک اقدام اداری، پدیده‌ای استراتژیک و مبتنی بر تعامل میان شرایط علی (مانند تسلط بر نیاز مشتری)، عوامل زمینه‌ای (مانند پیچیدگی محصول)، راهبردهای مدیریتی و پیامدهای عملیاتی است. مدل ارائه‌شده تبیین می‌کند که چگونه با بسترسازی برای بازگشت هوشمندانه این کارکنان، می‌توان چالش‌های بازاریابی را مدیریت کرد و آن را به «ارتقای کارایی فروش» و «تثبیت سهم بازار» تبدیل نمود. به عبارت دیگر، این چارچوب نظام‌مند، ابزاری در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا تجربه و دانش پیشین این کارکنان را در خدمت تسریع چرخه‌های فروش و بهبود تعامل با مشتریان سازمان‌های فناوری‌محور به کار گیرند. در این مدل، پدیده «مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی» به عنوان هسته اصلی الگو، فراتر از یک رویه اداری، به مثابه یک راهبرد تجاری برای ارتقای کارایی فروش تعریف شده است. این مفهوم شامل مجموعه‌ای از سیاست‌ها، تصمیمات مدیریتی و سازوکارهای سازمانی است که هدف آن نه تنها تسهیل بازگشت کارکنان سابق، بلکه بهره‌برداری هدفمند از دانش فنی و تجربیات بازار آن‌ها در جهت پیشبرد اهداف تجاری سازمان است. در سازمان‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات که پیچیدگی محصولات و طولانی بودن چرخه فروش، چالش‌های اساسی هستند، بازگشت این کارکنان می‌تواند منحنی یادگیری فروش را به حداقل رسانده و به دلیل شناخت عمیق آنان از نیازهای مشتری، به شتاب‌دهنده‌ای برای توسعه بازار تبدیل شود. با این حال، بهره‌برداری اثربخش از این ظرفیت، مستلزم درک دقیق عوامل محرک بازگشت، مدیریت چالش‌های احتمالی (مانند انطباق با استراتژی‌های فروش جدید) و پیاده‌سازی راهبردهای مدیریتی است که بتواند این سرمایه انسانی بازگشته را به مزیت رقابتی در فروش تبدیل کند. بنابراین، مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی در این مدل، یک حلقه مقفوده برای تبدیل تجربه سازمانی به خروجی‌های مالی و فروش پایدار است. یافته‌های پژوهش حاضر با دیدگاه برسین (۲۰۲۲) نیز همسو است. در سطح نخست مدل، متغیرهای علی به عنوان نیروهای پیشران و محرک‌های استراتژیک عمل می‌کنند که بازگشت کارکنان را از یک پدیده ساده سرمایه انسانی فروش، به یک فرصت رشد فروش تبدیل می‌نمایند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تصمیم به بازگشت در سازمان‌های فناوری‌محور، نه صرفاً ناشی از عوامل اقتصادی، بلکه محصول هم‌افزایی میان دانش تخصصی بازار و پتانسیل تجاری این افراد است. این متغیرهای علی را می‌توان در دو دسته طبقه‌بندی کرد که مستقیماً بر کارایی فروش تأثیر می‌گذارند: الف- سرمایه تجاری بازگشته: شامل شناخت عمیق این کارکنان از پیچیدگی‌های محصول، نیازهای خاص مشتریان کلیدی و چرخه‌های فروش در سازمان. بازگشت این افراد به معنای حذف زمان «رمپ-آپ» یا دوره آموزشی جذب نیروی جدید است؛ عاملی که در بازارهای رقابتی، مستقیماً به کاهش هزینه‌های فروش و تسریع در پاسخگویی به مشتری منجر می‌شود. ب- همسویی با اکوسیستم فروش: شامل پیوندهای عاطفی و حرفه‌ای با تیم فروش، شناخت از استراتژی‌های بازاریابی و فرهنگ مشتری‌مداری سازمان. این عوامل باعث می‌شود فرد بومرنگی به جای صرف انرژی برای انطباق با محیط، بلافاصله در خط مقدم فروش به کار گرفته شود. در واقع، این متغیرها به عنوان کاتالیزورهای اصلی شکل‌گیری پدیده کارکنان بومرنگی عمل می‌کنند؛ چرا که سازمان‌های فناوری‌محور نه تنها خواهان بازگشت نیروی کار، بلکه نیازمند بازگشت تجربه و نفوذ بازار برای حفظ و ارتقای سهم بازار خود هستند. بنابراین، این عوامل علی، زیربنای مدل مدیریت راهبردی را تشکیل می‌دهند تا پتانسیل نهفته در این بازگشت، به مزیت رقابتی در فروش تبدیل گردد. یافته‌های پژوهش حاضر با گزارش مک‌کینزی (۲۰۱۸) و مطالعه گیبز و والدمن (۲۰۱۴) نیز همخوانی دارد. در لایه بعدی مدل، شرایط زمینه‌ای به مثابه بستری عملیاتی تعریف می‌شوند که تعیین‌کننده میزان کارایی فروش حاصل از بازگشت کارکنان است. این شرایط شامل ساختار مشوق‌های فروش، فرهنگ مشتری‌محور و انعطاف‌پذیری ساختار تیمی در سازمان‌های فناوری‌محور است. در سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری بازار و پاسخگویی به مشتری در آن‌ها نهادینه شده، بازگشت کارکنان بومرنگی به عنوان یک تزریق دانش تجاری خالص تلقی می‌شود که مستقیماً به تسریع در فرآیندهای فروش کمک می‌کند. در مقابل، چنانچه فرهنگ سازمانی دچار سخت‌گیری‌های بوروکراتیک یا رقابت‌های

کاذب داخلی باشد، این بازگشت ممکن است نه تنها ارزش افزوده‌ای برای فروش ایجاد نکند، بلکه موجب اصطکاک در تیم‌های بازاریابی و فروش شود. بنابراین، زمینه‌سازی برای جذب این افراد، یک پیش‌نیاز استراتژیک برای حفظ پیوستگی ارتباط با مشتریان است. علاوه بر این، شرایط مداخله‌گر به‌عنوان متغیرهای محیطی که پویایی مزیت رقابتی را تغییر می‌دهند، ایفای نقش می‌کنند. عواملی نظیر تغییرات سریع تکنولوژیک در بازار، شدت رقابت برای جذب مشتری و نوسانات تقاضای بازار مستقیماً بر استراتژی‌های مدیریت کارکنان بومرنگی تأثیر می‌گذارند. برای مثال، در شرایطی که سازمان‌های فناوری محور با تغییرات ناگهانی محصول یا ورود رقبای جدید به بازار مواجه‌اند، جذب فردی که پیش‌تر در آن چرخه فروش فعالیت داشته، یک مزیت حیاتی است؛ چرا که او نیازی به آموزش مجدد در بازار ندارد و بلافاصله می‌تواند سهم بازار را تثبیت کند. در واقع، این شرایط مداخله‌گر تعیین می‌کنند که آیا بازگشت یک کارمند، صرفاً یک جایگزینی نیروی کار است یا یک مانور استراتژیک برای تسلط بر بازار. در مدل حاضر، تشخیص به موقع این شرایط، به مدیران فروش اجازه می‌دهد تا برای بازگشت این کارکنان، زمان‌بندی و انگیزه‌های متفاوتی تعریف کنند تا بازگشت به ارتقای کارایی فروش منجر شود. در پاسخ به این شرایط، سازمان‌های فناوری محور باید از مدیریت اداری بازگشت به سمت مدیریت استراتژیک بازگشت حرکت کنند. راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش، بر ایجاد یک چرخه بازگشت ارزش تمرکز دارند. این راهبردها شامل سیاست‌های ارزیابی مجدد بر پایه توانمندی‌های بازار، طراحی سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر کارایی فروش، تقویت شبکه‌های ارتباطی با مشتریان سابق، و ایجاد بسترهای انتقال دانش تجاری است. در این چارچوب، سازمان‌ها نباید صرفاً به دنبال جذب مجدد فرد باشند، بلکه باید از طریق ارزیابی دقیق تطبیق مهارت‌های جدید فرد با استراتژی‌های فعلی فروش، اطمینان حاصل کنند که بازگشت او، منجر به تقویت قدرت مذاکره و توان نفوذ در بازار سازمان خواهد شد. اجرای مؤثر این راهبردها، منجر به پیامدهای استراتژیکی می‌شود که مستقیماً بر ارتقای کارایی فروش و پایداری تجاری تأثیر می‌گذارند. این پیامدها را می‌توان در سه سطح تحلیل کرد: الف- پیامدهای اقتصادی و بازگشت سرمایه: بازگشت کارکنان بومرنگی، هزینه‌های گزاف جذب و آموزش نیروهای فروش جدید را به شدت کاهش می‌دهد. همچنین، به دلیل تسریع در «زمان رسیدن به هدف فروش»، این پدیده منجر به بهبود جریان نقدی و کاهش هزینه‌های فرصت در سازمان می‌شود. ب- پیامدهای عملکردی و بازار: حضور این کارکنان، سرمایه ارتباطی سازمان را تقویت کرده و با انتقال تجربیات کسب‌شده در محیط‌های رقابتی، منجر به نوآوری در فرایندهای فروش و بهبود تجربه مشتری می‌گردد که در نهایت به تثبیت و گسترش سهم بازار منجر می‌شود. ج- پیامدهای استراتژیک و فرهنگی: این افراد با وارد کردن دیدگاه‌های تازه و تجربیات بازار، باعث ارتقای سطح دانش تجاری تیم‌های فروش شده و فرهنگ «بازار-محوری» را تقویت می‌کنند. البته، مدیریت این پدیده نیازمند دقت در مدیریت ریسک‌های احتمالی است. برای مثال، سازمان‌ها باید مراقب ایجاد حساسیت در تیم‌های فروش فعلی و نگرانی‌های مربوط به وفاداری تجاری باشند. مدیریت اثربخش، یعنی ایجاد تعادلی هوشمندانه میان بهره‌گیری از دانش بازار این کارکنان و تضمین تعهد آن‌ها به اهداف فروش بلندمدت سازمان. برآیند این تحلیل‌ها نشان می‌دهد که مدل مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی در سازمان‌های فناوری محور، یک نظام تصمیم‌ساز استراتژیک است. این مدل بیانگر آن است که مدیریت موفق این پدیده، فراتر از یک فرآیند استخدامی، ابزاری است برای تبدیل سرمایه انسانی بازگشتی به مزیت رقابتی در فروش. این رویکرد نظام‌مند، با شناخت دقیق عوامل محرک و مدیریت هوشمندانه راهبردها، به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا از پدیده بازگشت، نه برای پر کردن خلاءهای اداری، بلکه برای تسریع در رشد تجاری و ارتقای کارایی فروش بهره‌برداری کنند.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش به شرح زیر می باشد:

- ❖ با توجه به اهمیت راهبردهای مدیریتی در موفقیت فرایند بازگشت کارکنان، پیشنهاد می شود چارچوبی سازمانی برای مدیریت کارکنان بومرنگی طراحی شود. این چارچوب می تواند شامل سیاست های مشخص در زمینه ارتباط با کارکنان سابق، معیارهای جذب مجدد و سازوکارهای ادغام مجدد آنان در سازمان باشد.
- ❖ سازمان های فناوری محور باید به جای فراموش کردن کارمندانی که استعفا داده اند، آنها را در یک شبکه فارغ التحصیلان فروش حفظ کنند.
- ❖ برای کارکنان بومرنگی نباید آموزش های عمومی منابع انسانی را تکرار کرد.
- ❖ از سرمایه ارتباطی کارمند بومرنگی به طور هدفمند استفاده کنند.
- ❖ واحد فروش باید واحد مالی را متقاعد کند که بازگشت یک کارمند بومرنگی، صرفاً یک تصمیم انسانی نیست، بلکه یک تصمیم مالی هوشمندانه است.
- ❖ ممکن است کارکنان وفاداری که هرگز سازمان را ترک نکرده اند، نسبت به بازگشت یک بومرنگی (و شاید حقوق پیشنهادی بالاتر برای او) موضع بگیرند.
- ❖ پیشنهاد می شود از تجربیات و مهارت های جدید کارکنان بومرنگی برای تقویت یادگیری سازمانی و انتقال دانش در تیم ها استفاده شود تا بازگشت آنان به فرصتی برای توسعه دانش سازمانی تبدیل گردد.

از جمله محدودیت های این پژوهش شامل؛ محدودیت ماهیت کیفی، تمرکز بر صنعت فناوری محور و تغییرات سریع محیطی است که به پژوهشگران آتی پیشنهاد می شود تأثیر مدل مدیریت راهبردی کارکنان بومرنگی در شرکت های فناوری محور داخلی در مقایسه با نمونه های بین المللی بررسی شود تا نقش فرهنگ سازمانی در موفقیت بازگشت این کارکنان شفاف تر گردد. همچنین با توجه به رشد ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی و فروش، پژوهش های آتی می توانند بررسی کنند که چگونه الگوریتم های هوش مصنوعی می توانند استعدادهای بومرنگی با پتانسیل بالای فروش را قبل از اقدام سازمان، شناسایی کنند.

منابع

- ایلانی حاجیکلائی، محمد و فلاح جلودار، مهدی (۱۴۰۱). تبیین و بررسی فاکتورهای تأثیرگذار بر ماندگاری منابع انسانی مستعد (مطالعه موردی: جمعیت هلال احمر استان مازندران). پژوهش های جدید در مدیریت و حسابداری، ۵۵(۱): ۳۴-۱.
- ایمانی، محمد نقی؛ رضائی سیروس، سکینه و شریفی، اصغر (۱۳۹۹). ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری تهران). فصلنامه مشاور شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۲): ۱۹۸-۱۷۹.
- رضویان، محمدی و حسینی (۱۴۰۱). مدیریت کارکنان بازگشتی در سازمان های فناوری محور: مطالعه موردی استارت آپ های تهران. مجله مطالعات مدیریت منابع انسانی ایران، شماره ۱۲، صص ۶۷-۴۵.
- سرلک، محمدعلی؛ کشاورز، الهام؛ کشاورز، آرزو. (۱۳۹۴). بررسی وضعیت کارایی در دو حوزه (منابع انسانی و مالی) در صنعت بانکداری با فن FAHP. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۷(۴): ۲۱۴-۱۹۱.

نوروزی، حسین (۱۴۰۱). چالش‌های جذب مجدد کارکنان در شرکت‌های فناوری ایران. فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۸، صص ۱۳۰-۱۳۰.

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page.
- Bersin, J. (2022). Predictive Analytics in HR: A Game-Changer for Retention. Deloitte Insights.
- Bharadwaj, A. et al. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights.
- Blaique, L., Abu-Salim, T., Asad Mir, F. and Omahony, B. (2024). The impact of social and organisational capital on service innovation capability during COVID-19: the mediating role of strategic environmental scanning. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 1-26. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2022-0023>
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Cappelli, P. (2021). *The Future of the Office: Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face*. Wharton School Press.
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management*. Pearson.
- Gallup. (2019). *The State of the American Workplace*. Gallup Press.
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace Report*.
- Gibbs, J. L., & Waldman, D. A. (2014). The Boomerang Effect in IT Firms: A Dual-Edged Sword. *Journal of Organizational Behavior*.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2019). E-Learning Culture: Conceptual Framework and Implications for HRD. *Human Resource Development Review*.
- Garavan, T. N., et al. (2021). Digital Learning and Boomerang Employees: A Case Study of Amazon. *Journal of Organizational Learning*.
- IBM. (2020). *The Value of Training in the Digital Age*. IBM Smarter Workforce Institute.
- IBM. (2021). *Talent Retention and Rehiring Strategies*. IBM Talent Analytics.
- IBM Workforce Report. (2022). *Leveraging Big Data for Boomerang Employee Management*. Retrieved from www.ibm.com/workforce.
- Kreps, D. (2018). *Strategic Human Resource Management*. Sage Publications.
- Jayadev, M. & Sensarma, R. (2007). "Mergers in Indian Banking". *Journal of Banking and Finance and Management*: 1-41.
- Lester, G. V. (2019). *Boomerang Employees: Strategies for Rehiring Top Talent*. Harvard Business Review Press.
- Lester, S. W., et al. (2019). Rebuilding Trust: A Model for Re-engaging Boomerang Employees. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 621-638.
- Lee, S. (2023). Revisiting Boomerang Strategies: The Role of Individual Differences. *Human Resource Management Review*, 33(2), 89-104.
- Latham, J. R. (2020). *Leadership for Quality and Innovation: Challenges in the Digital Age*. Springer.
- McKinsey & Company. (2018). *The Strategic Value of Boomerang Employees in the Digital Age*. McKinsey Global Institute.
- Martin, K., et al. (2019). Ethical Challenges in Employee Monitoring. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 895-911.
- Mostafiz, M.I., Ahmed, F.U. and Hughes, P. (2025), "Open innovation pathway to firm performance: the role of dynamic marketing capability in Malaysian entrepreneurial firms", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 31 No. 2/3, pp. 673-701. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-02-2022-0206>
- Nahavandi, A. (2021). *The Art and Science of Leadership*. Pearson.
- Nolan, R. (2020). Burnout in Tech: Causes and Solutions. MIT Sloan Management Review.
- Nolan, R. (2020). Digital Transformation in HR. MIT Sloan Management Review.
- Nolan, R. L. (2020). *Organizational Maturity in the Digital Age: Revisiting the Stages of Growth Model*. Harvard Business Review Press.

- Purwanto, A., Bernarto, I., Abdi Suryo, H., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, organizational culture, work motivation on employee performance and organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1–16
- Rosen, B., et al. (2020). Boomerang Employees: Who Leaves, Why They Come Back, and What HR Can Do. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1234-1245.
- Shirmohammadi, M., et al. (2023). Talent Reacquisition in Tech Firms: A Framework for Boomerang Programs. *International Journal of Human Resource Management*, 34(4), 789-812.
- Smith, A., & Johnson, P. (2021). Boomerang Employees and AI-Driven HR: Lessons from Microsoft. *Journal of Strategic HR Management*, 15(2), 45-60.
- SHRM. (2023). Cost of Employee Turnover in the Tech Sector. Society for Human Resource Management.
- Smith, R., & Johnson, L. (2021). AI in Recruitment: Benefits and Ethical Challenges. *Journal of HR Technology*.
- Xie, H., Zhang, J., & Li, W. (2023). Organizational support and its role in technology innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(2), 57-68.
- Yadav, P., & Marwah, C. (2015). The Concept of Productivity. *International Journal of Engineering and Technical Research (IJETR)*, 3(5), 192-196.
- Zwilling, M. (2022). AI-Driven Talent Management: Lessons from German Tech Firms. Springer.
- Zwilling, M. (2022). The Role of Boomerang Employees in Bridging Skill Gaps. *Journal of IT Management*.
- Zwilling, M., & Gutterman, T. (2022). Boomerang Talent: Strategies for Re-engaging Former Employees. Springer.
- Zwilling, M., & Gutterman, A. (2022). Boomerang Employees: A Three-Phase Return Model. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 112-130.
- Zucker, R. (2023). The Boomerang Effect: Rehiring Former Employees. *Harvard Business Review*.